

Ein Google für sumia, die Alterszentrum Sumiswald AG

Mittels einem einfachen Prozessmanagementsystem hat sumia sämtliche Geschäftsprozesse abgebildet, beschrieben und den jeweiligen Prozessschritten die entsprechenden Vorgabedokumente hinterlegt. Ein Klick genügt, damit Mitarbeitende die gesuchten Dokumente finden. Neue Mitarbeitende werden anhand verständlicher Prozessbeschreibungen an ihre neuen Aufgaben herangeführt. sumia blickt bezüglich Prozessqualität und Ablagesystematik auf einen Quantensprung zurück. Dieser kommt Bewohnerinnen und Bewohnern wie auch den Mitarbeitenden zugute.

1. Ausgangslage

Das Alterszentrum mit 130 Bewohnerinnen und Bewohnern sowie 180 Mitarbeitenden bezog 2016 einen Neubau, bestehend aus drei Gebäudeteilen. Zuvor setzte sich die Langzeitinstitution aus drei Betrieben an unterschiedlichen Standorten zusammen. Der Bezug des Neubaus ging für alle Mitarbeitenden mit einem Kulturwechsel einher. Während die meisten Mitarbeitenden bisher in kleinen Einheiten gearbeitet hatten, galten nach dem Umzug im März 2016 für alle die gleichen Regeln. Der Kulturwechsel beschränkte sich nicht bloss auf das Verhalten und die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses im Umgang mit den Bewohnerinnen und Bewohnern. Auch die gemeinsame Datenablage stellte eine Herausforderung dar. Während die drei Standorte bis zu deren Zusammenschluss über verschiedene Ablagesysteme auf einem gemeinsamen Laufwerk verfügten, mussten mit dem örtlichen Zusammenschluss und mit der neuen Teamzusammensetzung die Daten einheitlich abgelegt werden. Das über die letzten 15 Jahre nach dem Zufallsprinzip aufgebaute Ablagesystem war unübersichtlich, fehlerbehaftet und viele Dokumente waren in verschiedenen Ordnern in diversen Versionen abgelegt. Dieser Zustand war nicht mehr haltbar und führte dazu, dass kostbare Arbeitszeit mit der Dokumentensuche verloren ging.

Gleichzeitig wurde mit dem Zusammenschluss der drei Standorte und der neuen Teamzusammensetzung offensichtlich, dass insbesondere im Bereich Betreuung und Pflege, Prozesse nicht einheitlich gehandhabt wurden und das Verständnis für alltägliche Abläufe je nach Standortherkunft variierten.

Aus diesem Grund entschied sich die Geschäftsleitung, eine neues Datenablage- und Prozessabbildungssystem einzuführen. Da jedoch die Personalsituation im Langzeitbereich angespannt ist und viele Mitarbeitende bloss über bescheidene ICT-Kenntnisse verfügen, musste das zu wählende System folgende Bedingungen erfüllen:

- Einfache Umsetzung
- Selbsterklärende Handhabung für das Personal
- Vereinigung von Prozessabbildung und Datenablage
- Durchlässigkeit über den gesamten Betrieb
- Eliminierung von Doppelablagen
- Kostengünstige Lösung

Die Wahl fiel auf ein erprobtes Produkt, welches in Grossbetrieben entwickelt und erfolgreich umgesetzt worden ist. Der externe Projektleiter, welcher über fundierte Kenntnisse des Systems und über ein ausgeprägtes Prozessverständnis im Gesundheitswesen verfügt, verstand es, die Mitarbeitenden von sumia in die neue Denkweise einzuführen. Die Geschäftsleitung war sich einig, dass die Entwicklung durch die Kadermitarbeitenden zu erfolgen hatte und dass der Projektleiter ausschliesslich für die Initialisierung des Projektes und die Überwachung der korrekten Umsetzung beigezogen wurde. Die effektive Aufbauarbeit hatte durch die Mitarbeitenden im Betrieb zu erfolgen.

2. Methodik

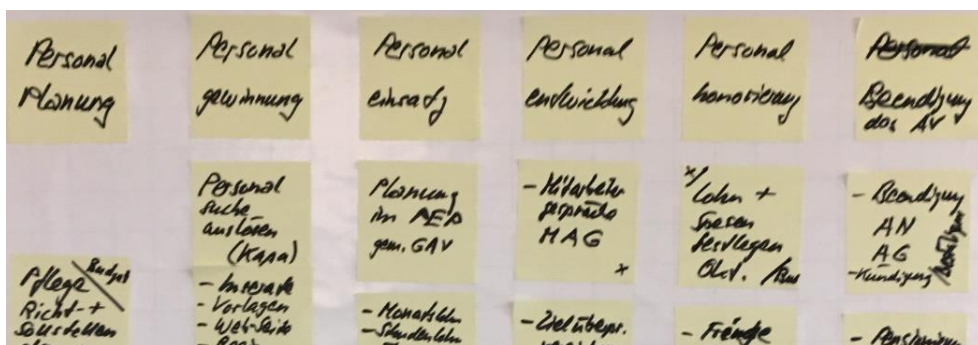
Ein Team bestehend aus der Geschäftsleitung und Schlüsselpersonen aus dem Kader legte mit dem Projektleiter vier Geschäftsprozesse fest. Diesen wurden sämtliche weiteren Prozesse untergeordnet. In interdisziplinären Workshops wurde die neue Prozesslandschaft skizziert, verifiziert und letztendlich abgebildet. Entscheidend war dabei, dass alle Beteiligten die Abläufe aus einer Metaebene betrachteten und sich vom eigenen Bereichsdenken lösten. Dieser neue Denkansatz ermöglichte es, dass Prozesse aus den verschiedensten Bereichen zusammengeführt werden konnten. Daraus entwickelte die Projektgruppe eine betriebsspezifische Prozesshierarchie, die wie folgt dargestellt wurde:

Prozessstruktur

Geschäftsprozesse	Führungsprozess	Bewohnerprozess	Angehörigenprozess	Unterstützungsprozess
Hauptprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Personalmanagement • Risikomanagement • Finanzen • Marketing und Verkauf • Interne Information und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Eintritt • Betreuung, Pflege und Wohnen • Austritt 		<ul style="list-style-type: none"> • Gastronomie • Hauswirtschaft • Beschaffung, Betrieb, Infrastruktur und Logistik • Immobilien • Prozess- und Dokumentenmanagement • Bewertung und Controlling inkl. Beschwerde + KVP

Aufgrund der beschränkten Ressourcen wird der Geschäftsprozess „Angehörige“ in einer späteren Phase bearbeitet. Die oben dargestellte Prozessarchitektur wurde weiter verfeinert, in dem in jedem Hauptprozess Prozessschritte definiert und abgebildet wurden. Als effizientes methodisches Mittel erwies sich die Darstellung der Prozessschritte mittels Post-it's, bevor diese in die elektronische Struktur aufgenommen wurden.

Beispielhaft ist dieses Vorgehen untenstehend anhand des Hauptprozesses „Personalmanagement“ dargestellt:



Jedem Prozessschritt wurde ein Kurzbeschreibung bzw. eine Anweisung hinterlegt, so dass sich Personen, die neu eingearbeitet werden, rasch einen Überblick über ihr neues Tätigkeitsfeld verschaffen können. Zudem wurden jedem Prozessschritt die dazugehörigen Vorgabedokumente hinterlegt. Alle Dokumente sind im System nur einmal abgelegt und können mit beliebig vielen Prozessschritten verknüpft werden. Dieses Vorgehen erleichtert die Überarbeitung von Dokumenten und verhindert Doppelspurigkeiten.

Nebst der Abbildung der Prozesslandschaft bietet das System die Möglichkeit des Direktzugriffes auf die Dokumente, unabhängig von der Prozessarchitektur. Sämtliche hochgeladenen Vorgabedokumente mussten so verschlagwortet werden, dass diese eindeutig und mit einem Mausklick analog zur „Google-Suche“ wieder auffindbar sind.

Parallel zur Erarbeitung der Prozesslandschaft und der Ablage der Vorgabedokumente im Prozessmanagementsystem entwickelte das Projektteam die Grundlage für die Aufschaltung eines neuen Laufwerkes auf dem herkömmlichen EDV-System, in welchem die Ergebnisdokumente liegen. Primär mussten dazu die einzelnen Benutzerrollen sowie die Zugangsberechtigungen neu definiert werden. Die Ablagesystematik folgt derjenigen des Prozessmanagementsystems und garantiert auf diese Weise einen Wiedererkennungseffekt. Die obersten zwei Hierarchieebenen legte die Projektgruppe fest, die weiteren Ebenen sind durch die Benutzer definierbar.

Erst nach Festlegung der Hierarchie und der Zugriffsberechtigungen konnte mit der Übernahme der Ergebnisdokumente aus dem bisherigen Laufwerk begonnen werden.

Die Schulung der mittleren Kader erfolgte mittels kurzen, praxisorientierten Workshops, in welchen den Teilnehmenden ausschliesslich das Prinzip, die Ablagesystematik sowie die Dokumentensuche vermittelt wurde.

3. Praxisnutzen

Mit der Einführung des neuen Prozess- und Dokumentenmanagements hat sumia in verschiedener Hinsicht einen Quantensprung vollzogen:

- Das System ist einfach und verständlich aufgebaut und braucht nur eine kurze Einführung
- Der Betrieb verfügt über eine umfassende Abbildung der Prozesslandschaft
- Sämtliche Prozesse sind detailliert beschrieben und abgebildet, was neu eintretenden Mitarbeitenden die Einarbeitung in das jeweilige Fachgebiet wesentlich erleichtert
- Durch die Vernetzung einzelner Prozesse wird das interdisziplinäre Zusammenspiel dargestellt und vereinfacht
- Die Vorgabedokumente sind dem jeweiligen Prozessschritt zugeordnet
- Die Mitarbeitenden finden im Dokumentenmanager sämtliche Vorgabedokumente mit einem Klick
- Die Vorgabedokumente sind nur einmal und immer in der aktuellen Version zugänglich
- Die Ablage der Ergebnisdokumente erfolgt in einem neu aufgesetzten Laufwerk, dessen Aufbau demjenigen des Prozessmanagementsystems entspricht

Insgesamt führte die Einführung des Prozess- und Dokumentenmanagements für alle zu einer erheblichen Erleichterung der Arbeit und somit zu einer Effizienzsteigerung in den administrativen Abläufen. Der dadurch resultierende Zeitgewinn kommt den Bewohnerinnen und Bewohnern zugute.

4. Fazit, Ausblick

Die Einführung des Prozess- und Dokumentenmanagements zusammen mit derjenigen des neuen Laufwerkes kommt einem Neuanfang der elektronischen Datenablage gleich. Dieser Neubeginn ist nach einer Betriebszeit des bisherigen Systems von mehr als 15 Jahren zwingend nötig gewesen. Mit der Aussortierung des alten Laufwerkes wurden rund zwei Drittel sämtlicher abgelegter Dokumente eliminiert. Der Zugang zum bisherigen Laufwerk wurde per 12. September 2017 für die Mitarbeitenden gesperrt. Im Sinne eines Archivs bleibt der Zugriff für die Administration im Bedarfsfall noch erhalten.

Das neue System benötigt eine sorgfältige Pflege und Überwachung, damit die Aktualität gewährleistet bleibt. Es ist Aufgabe des Kaders, im Rahmen eines Qualitätszirkels die einzelnen Prozesse und deren Beschreibung fortlaufend zu überprüfen und wo nötig zu aktualisieren. Gleichzeitig zwingt die neue Prozessabbildung den Betrieb, sich regelmässig mit der Optimierung der Abläufe im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsmanagements zu beschäftigen und interdisziplinäre Nahtstellen auf deren Aktualität hin zu überprüfen.

Dieser Prozess im Sinne von Planen, Machen, Kontrollieren und Überwachen ist in der Strategielandkarte verankert und wird von der Geschäftsleitung getragen.

5. Finanzierung

Die durch die Projektbegleitung verursachten Initialisierungskosten belaufen sich auf rund CHF 60'000.-. Darin nicht enthalten ist der beträchtliche Arbeitsaufwand der Mitarbeitenden im Betrieb. Approximativ können diese mit rund CHF 80'000.- beziffert werden. Die Gesamtkosten von rund CHF 140'000.- müssen vom Unternehmen getragen werden. Die jährlich wiederkehrenden Kosten für Lizenzen und Wartung belaufen sich auf rund CHF 2'600.-. Bereits nach einem knappen halben Jahr Betriebszeit zeichnet sich ab, dass der langfristige Nutzen für den Betrieb die Initialkosten bei weitem übersteigen wird.